VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

Phải làm gì khi doanh nghiệp phát triển?



Câu hỏi đặt ra ở tiêu đề có thể làm nhiều bạn đọc phải suy nghĩ. Hiển nhiên, đối với nhiều doanh nghiệp ở giai đoạn đầu tiên của sự phát triển, thì sự lớn mạnh là mục đích chính. Và bỗng nhiên rắc rối xuất hiện. Phải làm gì khi công ty phát triển nhưng hiệu quả công việc lại giảm dần. Vấn đề cấp thiết được đặt ra: phải nhanh chóng chuyển kinh doanh từ lĩnh vực "nghệ thuật ngẫu hứng" sang "thủ công chi tiết". Đây cũng chính là đề tài mà bài viết này muốn đề cập đến.

Để bắt đầu, chúng ta có thể lấy ví dụ từ thực tế một công ty kinh doanh. Trong ba năm, doanh số của họ tăng gấp tám lần, số lượng nhân viên tăng gấp mười hai lần. Tất cả mọi việc đều tốt đẹp, tuy nhiên đối với những chủ doanh nghiệp, những người có thói quen kiểm soát mọi chi tiết dù là nhỏ nhất của công việc, lần đầu tiên cảm thấy có điều gì đó xảy ra trong công ty mà họ không hiểu được. Thậm chí, số lượng nhân viên trong công ty của mình, các ông chủ cũng chỉ áng chừng với sai số là cộng trừ ba mươi; lợi nhuận tăng, dẫn theo câu hỏi phải đầu tư như thế nào cho đúng. Theo các nhà tâm lý, thì con người chỉ có thể đưa ra quyết định hợp lý, không bị tình cảm chi phối, khi đứng trước một số tiền không vượt quá bảy lần tài sản riêng của anh ta; các ông chủ tự hỏi: "Tại sao mình lại cần đến công việc kinh doanh này? Có lẽ, đã đến lúc phải thuê một giám đốc điều hành chuyên nghiệp, còn mình chỉ nên bàn luận đến kinh doanh bên cạnh những "vại bia"? Và nếu phải đi đến quyết định này thật, thì ai là người có thể tin cậy để trao "đứa con tinh thần" này?"; mức độ tăng trưởng vào năm cuối có bị chững lại. Còn các ông chủ thì đã quen với mức tăng trưởng cao hơn;hiện tượng tham những xuất hiện ngày càng nhiều ở mọi cấp độ. Những nhân viên trong công ty đã không còn là một đội ngũ những người cùng chí hướng giống như khi doanh nghiệp mới được thành lập; giữa các đồng chủ doanh nghiệp ngày càng xuất hiện nhiều quan điểm bất đồng.

Công ty giống như một cơ thể sống

Bộ máy công ty thường xuyên được so sánh với một cơ thể sống. Trên thực tế, một cơ thể sống sinh ra, lớn lên, trải qua các giai đoạn phát triển, già yếu đi và chết. Công việc kinh doanh cũng đi qua những giai đoạn như vậy:

1. Ra đời. Một nhóm những người nhiệt thành, phần lớn là bạn bè hoặc họ hàng cùng bắt tay xây dựng công ty. Họ dành hết thời gian của mình cho công việc, tất cả ý nghĩ cho "đứa con đang trong tuổi lớn của mình".

2. Phát triển. Công việc kinh doanh phát triển có nghĩa số người làm cũng phải tăng. Đầu tiên có thể là những người bạn cùng học trước đây, những người có thể "tin tưởng", được mời vào làm việc, đặc biệt là vào các vị trí then chốt. Đối với những người mới, thì công ty đã không còn có ý nghĩa đặc biệt như nhóm sáng lập, nhưng vì "bè bạn" họ cũng cố gắng hết sức, hơn nữa cũng không có ông chủ nào lại đi quở mắng người thân của mình.

3. "Vũng lầy". Công ty càng phát triển, thì hiệu quả công việc lại càng giảm. Vẫn là những người gây dựng nên công ty ngồi làm việc đến tận đêm khuya, nhưng họ đều đã mệt mỏi, mặc dù các ông chủ cũng đã làm ra được khá tiền, có thể thấy rõ điều này khi nhìn vào những đồ vật đắt tiền trong phòng làm việc, những chiếc ôtô mới của họ. Tuy nhiên, trong công ty trạng thái tinh thần bất mãn rất phổ biến. Nhân viên không hài lòng với các cấp lãnh đạo, với đồng nghiệp, với công việc. Thường xuyên xảy ra "nội chiến" giữa các bộ phận. Đôi khi, những người được các ông chủ đặc biệt tin cậy, vì quyền lợi cá nhân đã bóp méo luồng thông tin giữa những người lãnh đạo và nhân viên. Có thể nói "công việc kinh doanh gia đình thật khủng khiếp".

4. Điều hành chuyên nghiệp. Nếu ban lãnh đạo quyết tâm vượt khỏi vũng lầy, thì chỉ có cách cứu cánh duy nhất: điều hành chuyên nghiệp. Bộ máy doanh nghiệp chuyển từ sự "ngẫu hứng nghệ thuật" sang "thủ công chi tiết": xác định rõ mục đích của công ty, nhiệm vụ của các bộ phận và của từng nhân viên. Phân định rõ ranh giới của trách nhiệm, quy định quyền hạn. Miêu tả các quá trình kinh doanh, xây dựng hệ thống khen thưởng cho nhân viên. Đây là giai đoạn "trưởng thành" của doanh nghiệp.

5. Quan liêu. Đoạn kết huy hoàng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp hoạt động như một cái máy thực thi những quyết định đã có sẵn từ trước. Mọi việc diễn ra hình thức, chậm, rời rạc. Tệ nạn tham nhũng phát triển mạnh.

6. Phát triển doanh nghiệp trực thuộc. Doanh nghiệp có thể vượt ra khỏi vũng lầy của bệnh quan liêu nếu khuyến khích tính chủ động sáng tạo của các nhân viên và cán bộ lãnh đạo các cấp. Thông thường quá trình này đi kèm với việc thành lập những bộ phận mới nhằm thực hiện một dự án nào đó. Ví dụ, hãng Apple được tái sinh khi thành lập ra nhóm nghiên cứu chế tạo ra máy tính đời mới iMac. Đây là một dự án riêng biệt được thực hiện tại một trung tâm nằm ở đầu kia của nước Mỹ so với trụ sở chính của Apple.

Thể thức hóa doanh nghiệp: các mục tiêu và cách thức

Câu hỏi đặt ra: liệu có thể bỏ qua giai đoạn "Vũng lầy" được không? Câu trả lời là có, nếu các doanh nghiệp bắt đầu xây dựng cơ cấu điều hành chuyên nghiệp ngay từ giai đoạn Ra đời và Phát triển, khi có thể dễ dàng thay thế văn hóa gia đình bằng văn hóa tập đoàn. Trẻ em bao giờ cũng dễ giáo dục hơn khi chúng còn nhỏ, và tốt nhất là dưới năm tuổi.

Các chủ doanh nghiệp sẽ có lợi thế gì khi thể thức hóa doanh nghiệp của mình?

1. Trên nguyên tắc có thể đem đến những khả năng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp chưa được thể thức hóa, thì khó có thể lớn đến mức có nhiều hơn 50 nhân viên. Chính xác hơn là có thể nhưng không được lâu.

2. Tăng tính công khai trong kinh doanh đối với cả các ông chủ và các nhân viên điều hành cao cấp.

3. Tăng hiệu quả kinh doanh.

4. Tạo cho các chủ doanh nghiệp cơ hội có thể rút lui khỏi công việc kinh doanh trực tiếp: có thể bán công ty hoặc trao quyền lãnh đạo cho giám đốc điều hành thuê.

Khái niệm "thể thức hóa doanh nghiệp" bao gồm những gì?

Việc đầu tiên cần phải làm là chia quyền lực trong công ty ra làm hai cấp độ - Lập pháp và Hành pháp. Cấp độ thứ nhất bao gồm những người thuộc nhóm các cổ đông. Cấp độ thứ hai bao gồm tổng giám đốc và các lãnh đạo dưới quyền.

Nhiệm vụ chính của nhóm Lập pháp: đề ra các mục tiêu chiến lược cho các nhân viên điều hành làm thuê và kiểm tra sự hoạt động của họ. Để làm được điều này, nhóm Lập pháp phải thành lập các bộ phận kiểm tra chuyên nghiệp. Thông thường, ở giai đoạn khởi tạo công việc kinh doanh, chủ doanh nghiệp (hoặc các đồng chủ doanh nghiệp) tham gia trực tiếp vào việc điều hành doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp tiến hành thể thức hóa, nếu các ông chủ vẫn tiếp tục điều hành công ty, thì cũng vẫn phải phân chia rõ ràng đâu là vai trò của người chủ và đâu là vai trò của người điều hành. Vì vậy, nếu chủ doanh nghiệp định sử dụng các nguồn lực (ví dụ, luật sư) của công ty vào việc riêng, thì phải thỏa thuận trước với người lãnh đạo trực tiếp của nguồn nhân lực này và trả tiền túi của mình cho công việc.

Cũng như thế phải phân biệt rõ ràng về tình hình tài chính riêng và của công ty. Thực tế cho thấy nhiều chủ doanh nghiệp dùng tiền quay vòng vốn của công ty vào những nhu cầu cá nhân dẫn đến việc lụi bại công việc kinh doanh.

Để thực hiện những nhiệm vụ này đòi hỏi ở người chủ một sự cố gắng đáng kể. Vì đây, đối với họ chính là quá trình chuyển đổi từ một thương gia trở thành một doanh nhân. Không hiếm khi, quá trình này là nguyên nhân dẫn đến sự mâu thuẫn giữa các đồng chủ doanh nghiệp, và một việc không tránh khỏi là một số người sẽ ra đi.

Tiếp theo là phải tiến tới việc thể thức hóa các nhiệm vụ. Tức là, các công việc trong công ty phải được thực hiện theo một quy trình rõ ràng. Thông thường, khi các chủ doanh nghiệp nhận thấy rằng mọi việc trong công ty không được sắp đặt theo một hệ thống nào cả, ông ta bắt đầu lên các kế hoạch nhân sự. Và không hiếm khi, để có được các kế hoạch này, các ông chủ đã phải trả một số tiền không nhỏ cho các chuyên gia tư vấn, nhưng cuối cùng chúng lại bị xếp xó trong các ngăn tủ. Nguyên nhân dẫn đến thực trạng này là do các chủ doanh nghiệp đã không tuân thủ logic của quá trình thể thức hóa.

Bất cứ một hoạt động nào của doanh nghiệp cũng là tổng hợp của hàng loạt những công việc cụ thể do các

nhân viên thực hiện. Mỗi công việc bao gồm nhiều bước. Và nếu trong giai đoạn thành lập, mỗi nhân viên làm việc theo bản năng và bằng phương pháp của mình, thì thể thức hóa có nghĩa mỗi hành động phải được lên quy trình rõ ràng và người thực hiện phải tuân thủ theo quy trình này. Hiển nhiên, ở đây đang nói đến việc lên các quy trình hoạt động doanh nghiệp. Đây chính là nhiệm vụ đầu tiên của giai đoạn điều hành chuyên nghiệp. Để làm được việc này có thể sử dụng nhiều công cụ và phương pháp khác nhau: từ đơn giản đến phức tạp. Việc tối ưu hóa các quy trình cũng phải được tiến hành ngay lập tức và liên tục.

Khi các quy trình chính (đem lại lợi nhuận và được thực hiện hàng ngày) trong công ty đã được xác định rõ ràng, xuất hiện nhu cầu lên các bản kế hoạch thực hiện có tính đến các chi phí về nguồn lực (tài chính, nhân lực, thiết bị...). Ví dụ, kế hoạch tài chính, bán hàng, sản xuất...

Và cuối cùng cần phải mô tả dòng thông tin cần trao đổi giữa những cá nhân chiếm giữ vai trò chủ chốt trong doanh nghiệp, tức là đưa ra các quy tắc trao đổi thông tin.

Chúng ta có thể lấy ví dụ từ quy trình cung ứng đồ văn phòng trong công ty để làm ví dụ minh họa cho việc thể thức hóa một nhiệm vụ cụ thể. Quy trình này bao gồm: thu thập các đơn yêu cầu từ các bộ phận về nhu cầu những đồ văn phòng, đồ gỗ, các phương tiện kỹ thuật; đưa ra một yêu cầu tổng thể (đơn tổng hợp); tính toán ngân sách chi phí và các luận chứng chứng minh; thực thi kế hoạch. Các tài liệu để lên kế hoạch tính toán là đơn từ các bộ phận; đơn tổng hợp; và ngân sách chi phí dùng để mua hàng (một phần trong ngân sách chung của công ty). Mỗi tài liệu bao gồm hai phần tình hình thực tại và kế hoạch giải quyết. Quy trình cung ứng còn quy định rõ ai phải làm việc gì và trong thời hạn là bao lâu cần phải thể hiện công việc dưới dạng văn bản và chuyển văn bản này đến cho ai, ví dụ, để lấy chữ ký phê duyệt.

Chỉ khi ba loại giấy tờ trên đã hoàn thành, thì việc lên kế hoạch nhân sự mới có ý nghĩa, vì khi này toàn bộ bức tranh công việc mới hiện lên rõ ràng: nhân viên nào cần làm việc gì. Sử dụng phương pháp tiếp cận trên, tức là chúng ta đã tuân thủ theo logic của việc thể thức hóa nhiệm vụ chứ không phải chỉ đơn thuần là sự “tưởng tượng cá nhân” xem cần phải trao cho nhân viên nào nhiệm vụ gì.

Câu hỏi được đặt ra, vậy logic của việc thể thức hóa doanh nghiệp nằm ở đâu?

Vì sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, thông thường, chính là tài liệu đầu tiên mà các chuyên gia nhân sự phải đưa ra. Đặc điểm của việc thể thức hóa nằm ở chỗ, không thể dựa trên một sơ đồ khuôn mẫu để đưa ra quy trình của các công đoạn hoạt động trong một công ty. Thông thường, việc thể thức hóa phải bắt nguồn từ những thực tiễn trong tổ chức công ty (cơ cấu tổ chức phải liên tục đổi mới để phù hợp với tình hình thực tế), và trong quá trình đưa ra quy trình làm việc sẽ tiến hành các bước sửa đổi. Đồng thời phải đưa ra các văn bản quy định tên gọi, nhiệm vụ và chức năng của các bộ phận trong công ty. Nói chung, tất cả các văn bản này phải thống nhất và logic, và một điểm quan trọng nữa, chúng cần được sửa đổi định kỳ để đảm bảo sự nhất quán của toàn bộ hệ thống.

Để cho các bánh răng của doanh nghiệp được cơ cấu lại hoạt động nuột nà cần phải “tra dầu mỡ” thường xuyên. “Dầu bôi trơn” chính là hệ thống kích thích công việc, một phần không thể thiếu trong dự án cải tổ lại cơ cấu tổ chức, nhằm hướng các nhân viên trong công ty đạt được mục đích kinh doanh.

Những vướng mắt chính của việc thể thức hóa doanh nghiệp và cách thức giải quyết

Có thể xuất hiện các vướng mắc sau:
sự phản đối của các đồng chủ doanh nghiệp;
sự phản đối lại các thay đổi từ phía các lãnh đạo và nhân viên trong công ty;

Các cổ đông trong công ty thường khó làm quen với quy định mới của cuộc chơi và chấm dứt can thiệp vào công việc cụ thể của các chuyên gia. Đối với họ, bỏ thái độ “ở đây tôi là chủ, nên điều tôi nói phải được thực hiện” không đơn giản chút nào. Nhưng kinh doanh chứa đựng logic riêng, và không phải lúc nào những điều đem lại lợi ích cho doanh nghiệp cũng thích hợp với ông chủ của nó.

Còn đối với các lãnh đạo và nhân viên trong công ty cũng có những nguyên nhân để phản kháng. Mọi người đều sợ những điều mà mình chưa biết. Nếu những nguyên tắc trước đây đều dễ hiểu, mặc dù không được quy định thành văn bản, thì bây giờ sẽ là gì? Họ sợ bị mất vai trò đã được thiết lập trong một thời gian dài của mình. Họ sợ không vượt qua được “bài kiểm tra” để thích ứng với những đòi hỏi khắt khe mới.

Thông thường, chuyển sang cách điều hành chuyên nghiệp đồng nghĩa với việc thay đổi văn hóa của công ty. Vì vậy, trong quá trình cải tổ, không những chỉ là việc đưa ra những quy trình, văn bản cần thiết mà còn phải làm việc với các nhân viên trong công ty. Khi cơ cấu lại tổ chức cần phải lôi kéo những người có uy tín

trong công ty vào các công việc cụ thể, truyền tải thông tin một cách chuyên nghiệp đến toàn bộ đội ngũ nhân viên trong công ty, tiến hành những buổi huấn luyện "quảng bá", một mặt nhằm mục đích đào tạo nhân viên làm việc trong môi trường mới, mặt khác nhằm thay đổi văn hóa công ty theo hướng cần thiết.

Kết luận

Khi đọc bài viết này, có thể tạo cho bạn cảm giác quá trình thể thức hóa doanh nghiệp là phức tạp và tốn kém. Trên thực tế, việc này phụ thuộc rất nhiều vào trình độ và tính trung thực nghề nghiệp của các chuyên gia tư vấn được mời đến để làm việc. Để việc cải tổ bộ máy thành công, nhóm Hành pháp (thông thường là tổng giám đốc) phải đi sâu đi sát vào công việc, đồng thời nhóm Lập pháp phải đặt ra các nhiệm vụ rõ ràng và nghiệm thu kết quả từng công đoạn của công việc. Các đồng chủ doanh nghiệp phải luôn nhớ rằng những thay đổi này được thực hiện vì lợi ích của chính họ.

Theo Bwportal.com.vn